

「事業承継に関する実態アンケート」 調査結果

2024年3月22日
日本商工会議所

1. 調査概要・回答企業の属性	2
2. 事業承継の現状について	3
3. 事業承継の課題について	13
4. 事業承継税制について	18
5. 事業再編・統合 (M&A) について	22

1. 調査概要・回答企業の属性

【調査概要】

- 調査目的：中小企業における事業承継・経営資源の引継ぎに関する実態や課題、後継者不足を背景に活発化している中小企業のM&Aの実施状況等を調査し、商工会議所の政策提言の基礎資料とする。
 - 調査対象：各地商工会議所管内の会員企業
 - 回答事業者数：4,062件/16,180件（回収率25.1%）
 - 調査期間：2023年7月14日～8月10日
 - 調査方法：郵送・手渡し・メールによる調査票の送付、web・郵送・FAXによる回答
- ※各種データは端数処理（四捨五入）の関係で、合計値が100%とならない場合がある。

【回答企業の属性】

○業種（n=4,010）

業種	件数	構成比
建設業	808	20.1%
製造業	1,072	26.7%
卸売業	563	14.0%
小売業	403	10.0%
サービス業	995	24.8%
その他	169	4.2%

○業歴（n=3,968）

業歴	件数	構成比
～20年	300	7.6%
21～40年	679	17.1%
41～60年	1,140	28.7%
61～80年	1,084	27.3%
81～100年	372	9.4%
101年～	393	9.9%

○資本金（n=3,984）

資本金	件数	構成比
1千万円以下	1,642	41.2%
1千万円超～5千万円以下	1,773	44.5%
5千万円超～1億円以下	489	12.3%
1億円超	80	2.0%

○従業員数（n=4,033）

従業員数	件数	構成比
0～5人	991	24.6%
6～20人	1,124	27.9%
21～50人	1,027	25.5%
51～100人	511	12.7%
100人超	380	9.4%

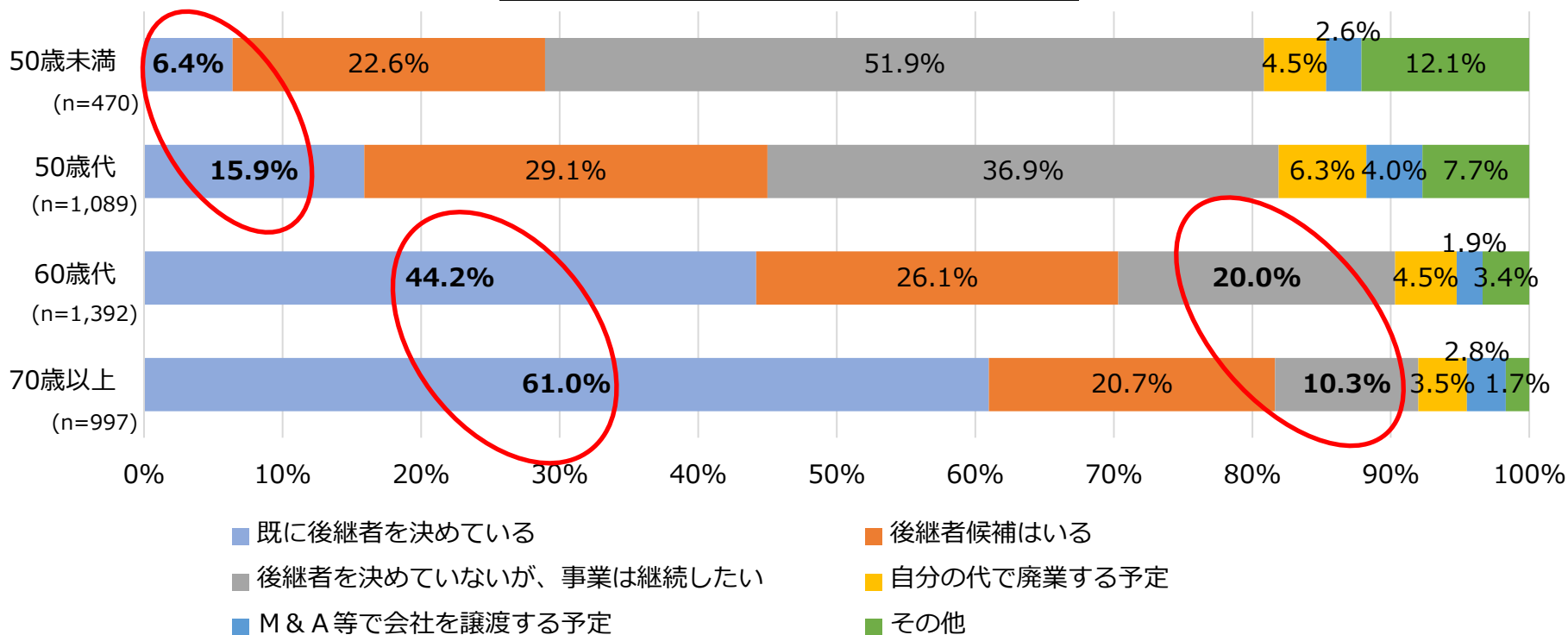
○売上高（n=4,029）

売上高	件数	構成比
1億円以下	890	22.1%
1億円超～3億円以下	926	23.0%
3億円超～10億円以下	1,021	25.3%
10億円超	1,192	29.6%

代表者年齢別の後継者決定状況

- 代表者年齢別に後継者の決定状況を見ると、60歳代から後継者を決定する傾向にある一方、60歳代で2割、70歳以上で1割強がいまだに後継者を決定していない。
- 代表者にとって**60歳がひとつの節目となり、後継者を決めているケースが多いもの**と推察される。

【代表者年齢別の後継者決定状況】

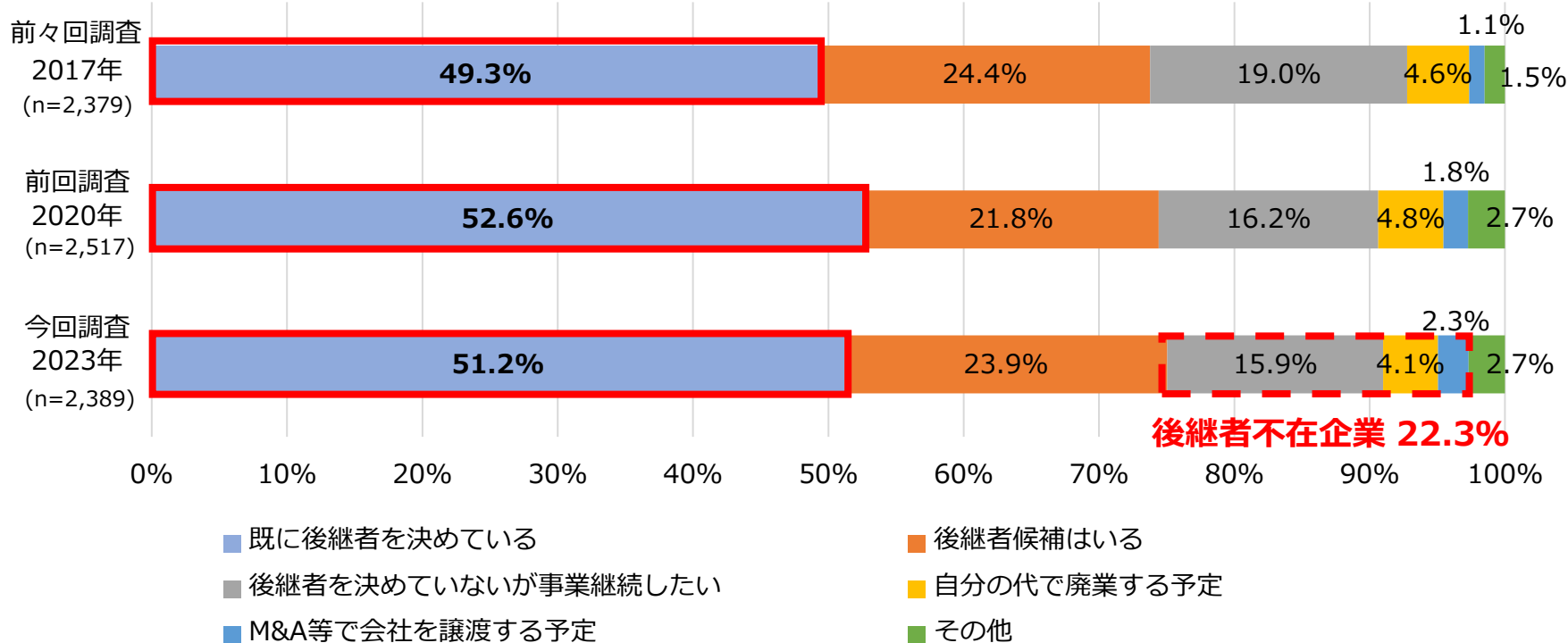


※本人に承継の意思があり、本人の承諾を得ている場合を「後継者」、まだ本人の承諾を得ていない場合を「後継者候補」としている。以降も同様の定義とする。

後継者決定状況の推移

- 現代表者の年齢が60歳以上の企業において、「**既に後継者を決めている**」と回答した企業は**50%超**。「後継者候補はいる」を含めると、75%超の企業が後継者（候補含む）となる人材を確保している。
- 一方、「後継者を決めていないが事業継続したい」「自分の代で廃業する予定」「M&A等で会社を譲渡する予定」と回答した**後継者不在企業は、約2割**となっている。

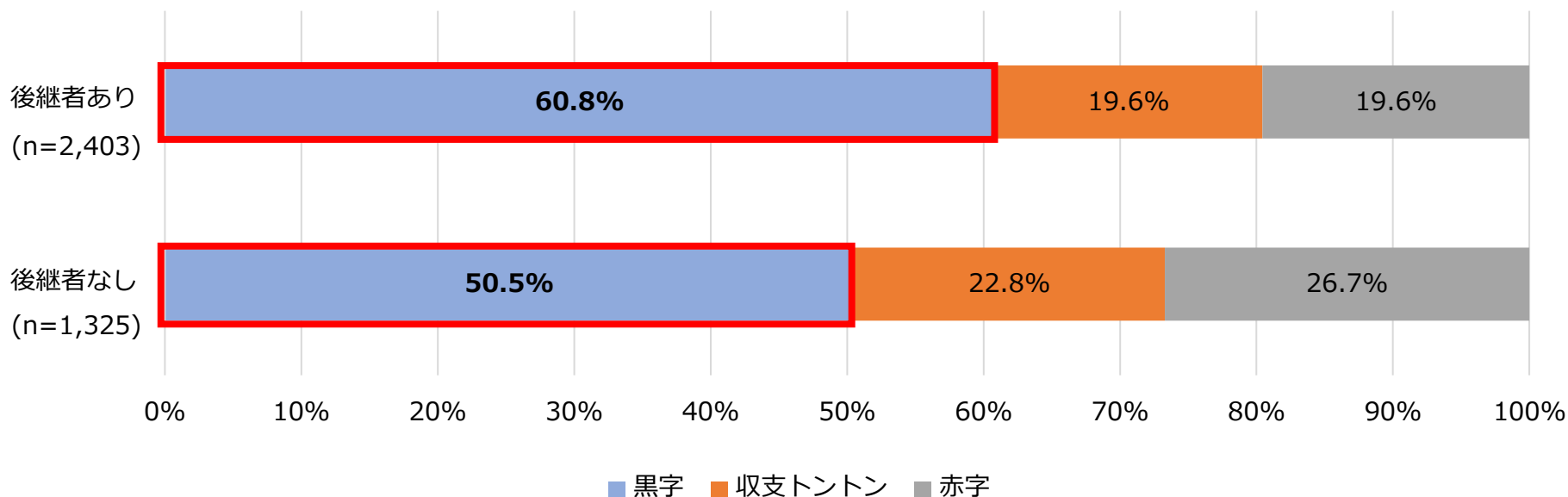
【後継者決定状況の推移（現代表者の年齢が60歳以上）】



後継者決定状況別の直近期利益

- 後継者の決定状況別に直近期利益をみると、後継者（候補含む）がいる企業の約6割は黒字。企業の経営状況が後継者の確保（後継者（候補含む）による事業承継の意思決定）にも影響していると推察される。
- 一方、後継者不在企業でも約半数が黒字であり、今後、**経営状況は良好でも、後継者が不在であるが故に廃業に至ってしまうことが懸念される。**

【後継者決定状況別の直近期利益】

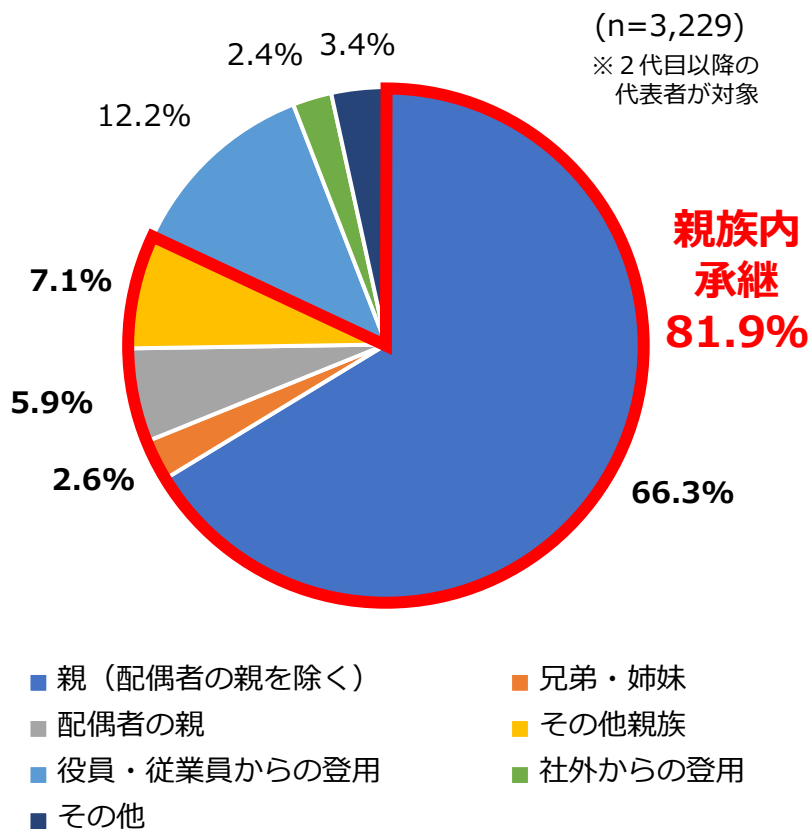


※「後継者あり」は、「既に後継者を決めている」「後継者候補はいる」と回答した企業
「後継者なし」は、「後継者を決めていないが、事業は継続したい」「自分の代で廃業する予定」「M&A等で会社を譲渡する予定」と回答した企業

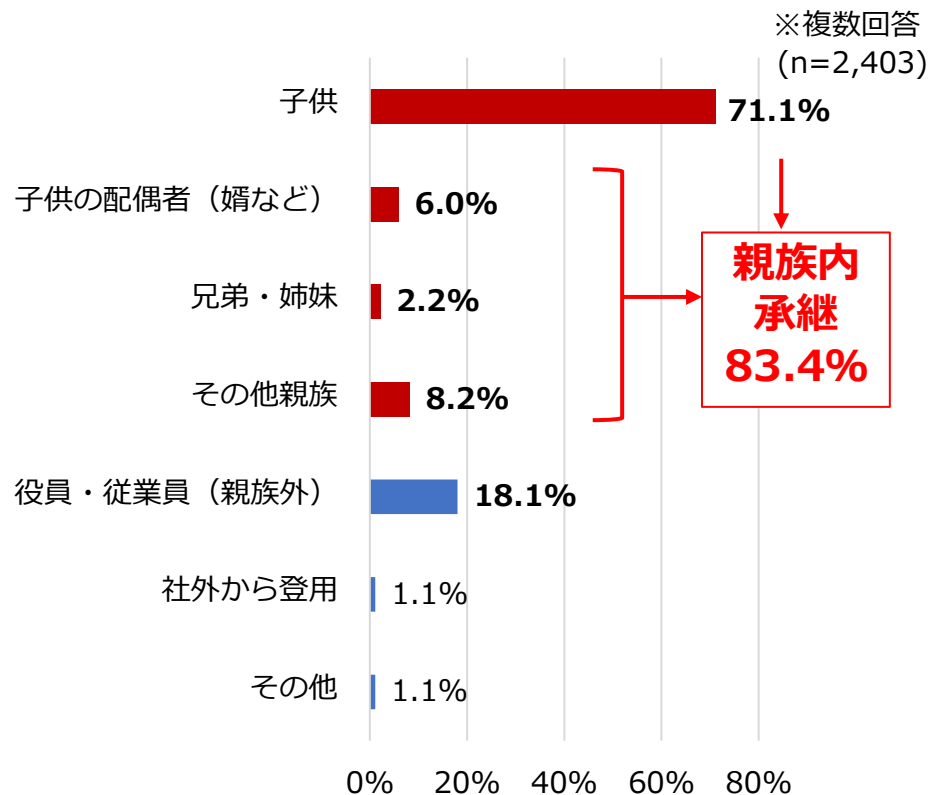
先代と現代表者、後継者との関係

- 先代代表者と現代表者との関係をみると、**8割超が親族内で事業を承継**。
- 後継者（候補含む）がいる企業では、現代表者と後継者（候補含む）との関係は、「子」が7割超と最も多く、**親族内承継が8割超**を占める。一方、約2割の企業は親族外の役員・従業員も後継者（候補含む）になっている。

【先代代表者との関係】



【後継者（候補含む）との関係】



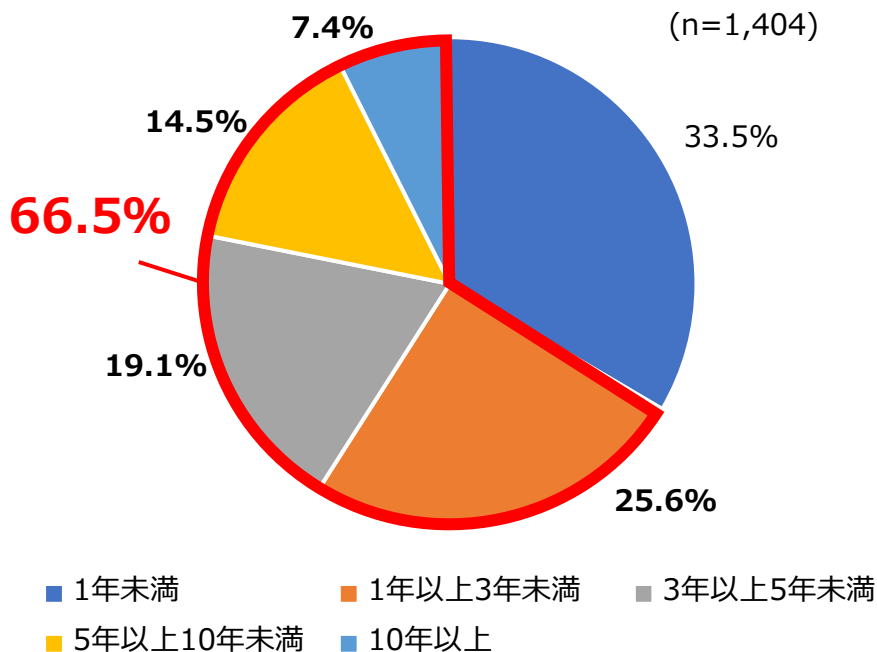
※「既に後継者を決めている」「後継者候補はいる」と回答した企業が対象

後継者への事業承継に要する期間

- 「既に後継者を決めている」企業について、**事業承継を意識してから後継者の承諾を得るまでに、約7割の企業が1年以上**を要している。
- また、後継者の承諾を得てから事業承継（代表権・株式の承継）完了までに必要な期間は、5年以上10年未満が最多。**5割超の企業は「3年以上」かかる**と回答しており、後継者の人材育成や社内外の関係構築、株式移転に向けた資金確保（株式買取や納税）等には相当の時間が必要。

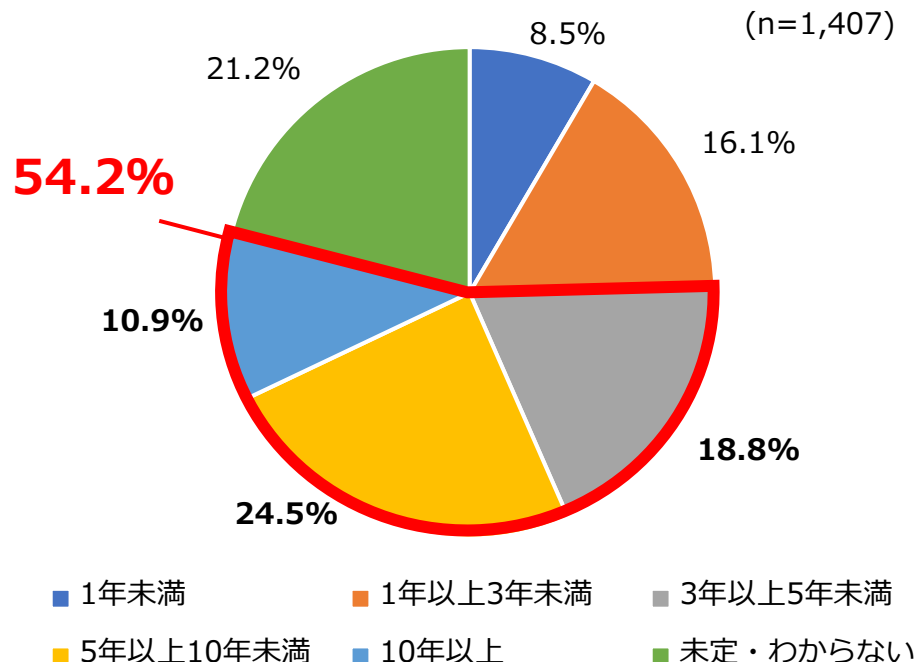
【承継を意識してから後継者の承諾を得るまでに要した期間】

(n=1,404)



【後継者の承諾を得てから事業承継完了までに必要な期間】

(n=1,407)

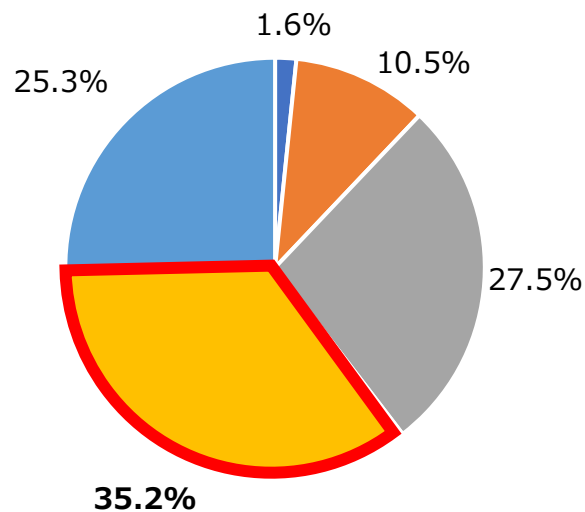


現代表者の年齢、入社～代表就任までの期間、代表在任期間 ⑧

- 本調査の回答企業における現代表者の年齢は60歳代が約4割と最多。平均年齢は62.1歳。
- 2代目以降の現代表者について、入社から代表就任までの期間は「11～20年以下」が約4割。**平均期間は15.7年。平均就任年齢は44.4歳。**
- 現代表者の代表在任期間は、「10年以下」「11～20年以下」がそれぞれ約3割。**平均期間は18.8年。**

【現代表者の年齢】

(n=3,988)

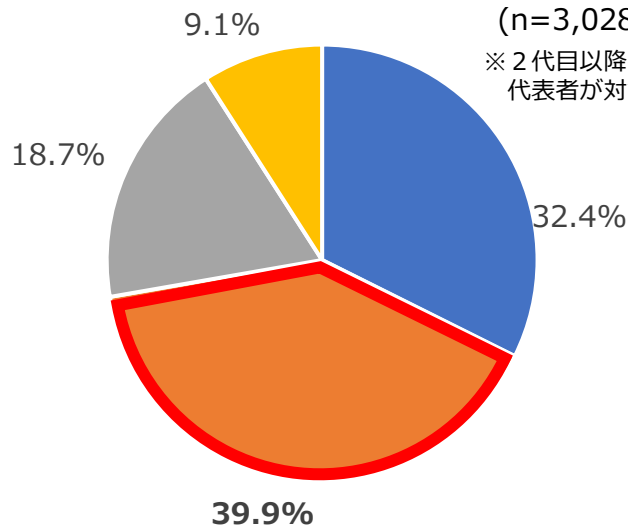


■ 40歳未満 ■ 40歳代 ■ 50歳代
■ 60歳代 ■ 70歳以上

【現代表者が入社してから
代表に就任するまでの期間】

(n=3,028)

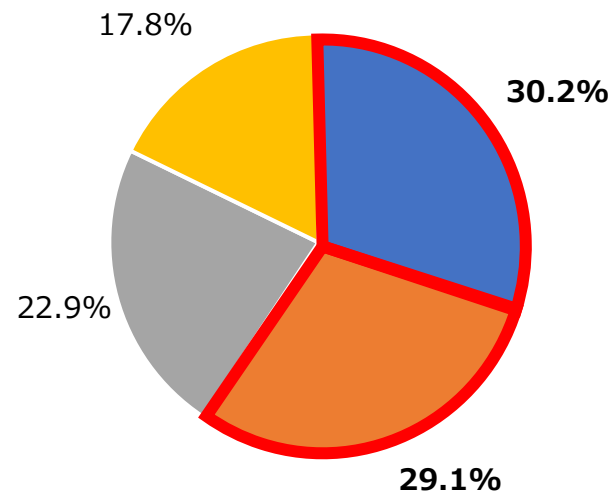
※ 2代目以降の
代表者が対象



■ 10年以下 ■ 11～20年以下
■ 21～30年以下 ■ 31年以上

【現代表者の在任期間】

(n=3,854)



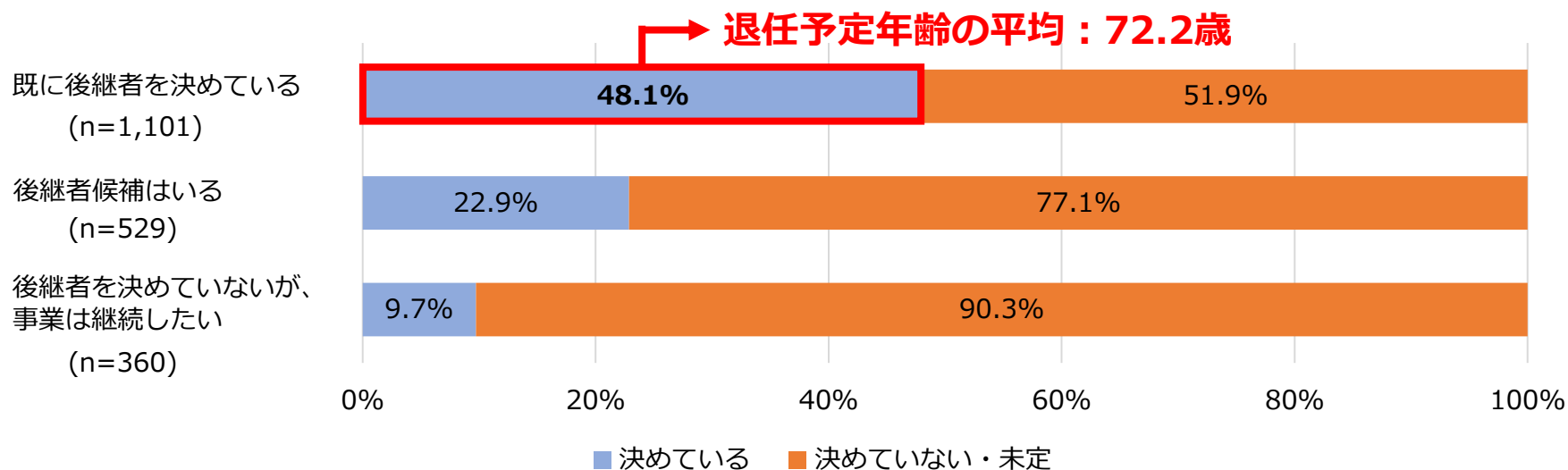
■ 10年以下 ■ 11～20年以下
■ 21～30年以下 ■ 31年以上

現代表者の退任予定時期の決定状況と退任予定年齢

- 事業承継のタイミングとなる60～70歳代の現代表者について、後継者の決定状況別に自身の退任予定時期をみると、**後継者がいる現代表者の約半数が退任予定時期を「決めている」と回答**。その**退任予定年齢の平均は72.2歳**、代表就任から退任予定年齢までの平均期間は**29.4年**。
- 20～30歳代で入社し、40歳代で代表に就任、後継者が入社するタイミングとなる60歳代から10年ほどの時間をかけて後継者の人材育成を行い、約70歳で承継を完了することが平均的なサイクルと推察される。
- なお、**59歳以下の現代表者における退任予定年齢の平均は64.8歳**と、事業承継を意識する前後で**退任予定時期のギャップが生じている**。

【現代表者の退任予定時期の決定状況】

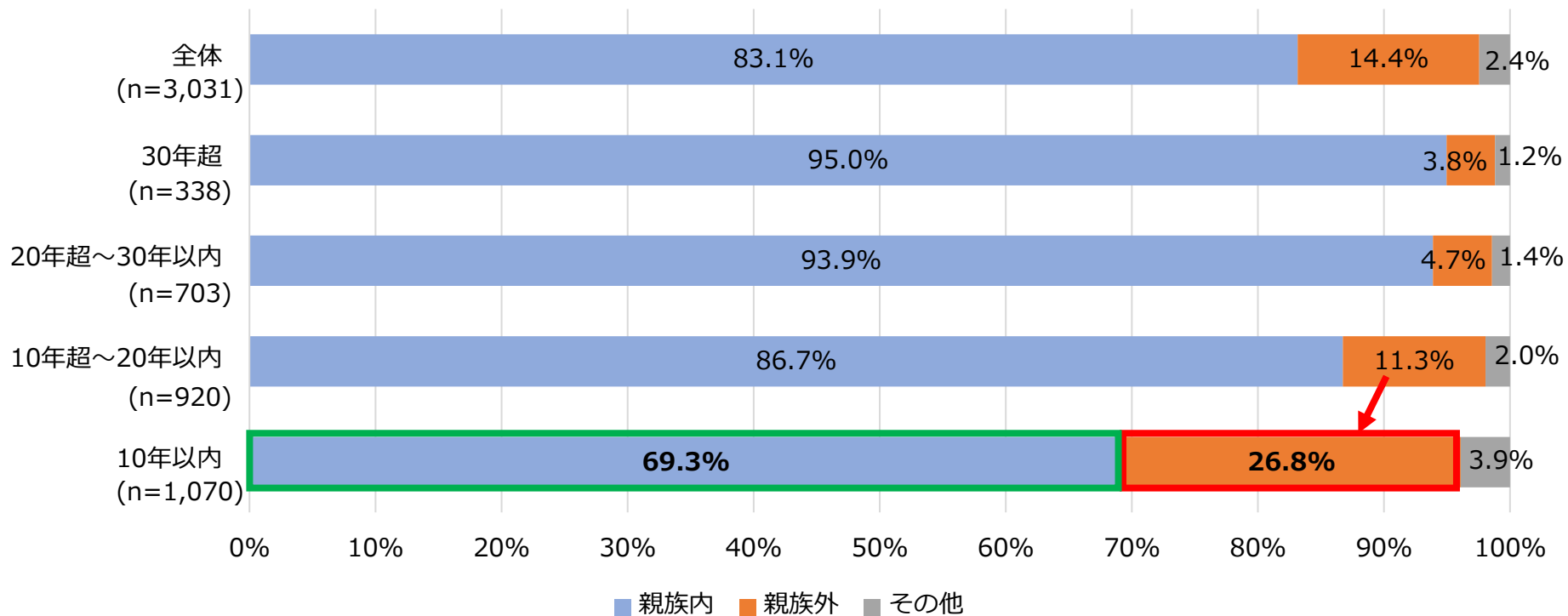
※60歳～70歳代の現代表者が対象



親族外承継の割合

- 2代目以降の現代表者と先代代表者との関係について、現代表者が代表に就任した時期別にみると、直近10年以内に承継した現代表者のうち、**約3割**が役員・従業員や社外からの登用といった**親族外承継**であり、**10~20年前の承継実態に比べて2倍以上に増加**。
- 一方、「子供」「兄弟・姉妹」といった親族内承継は減少傾向にあるものの、直近でも**約7割と依然として大宗を占めている**。

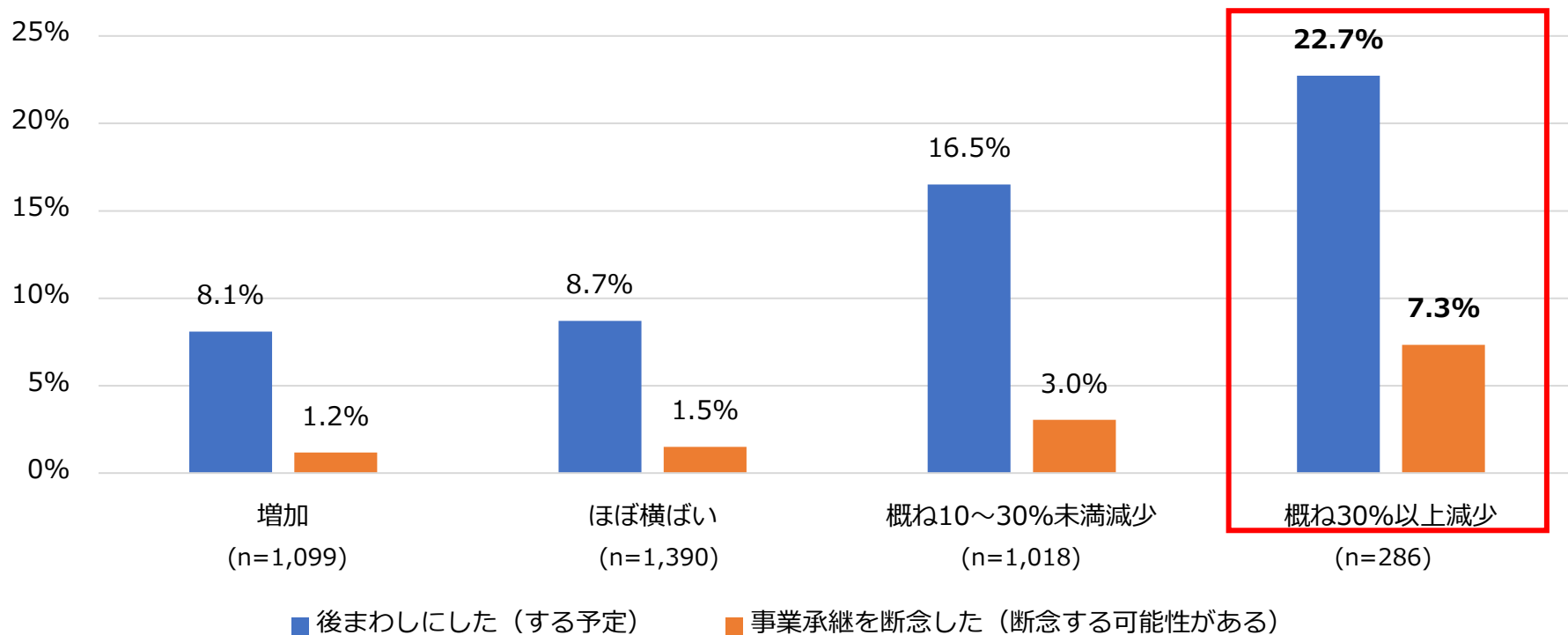
【現代表者が代表に就任した時期別の先代代表者との関係】



事業環境の急激な変化による事業承継時期への影響

- コロナ禍や原材料・エネルギーコストの増大、労務費の上昇をはじめとする急激な事業環境変化によって、**売上が減少している企業ほど、事業承継時期の後ろ倒しや、廃業など事業承継そのものを断念（可能性含む）せざるを得なくなる状況**がうかがえる。
- 円滑な事業承継には、現代表者が後継者に安心して経営を託せるような事業環境や経営状態にあることが重要。

【コロナ前（2019年）比の直近期売上増減率と事業承継時期への影響】

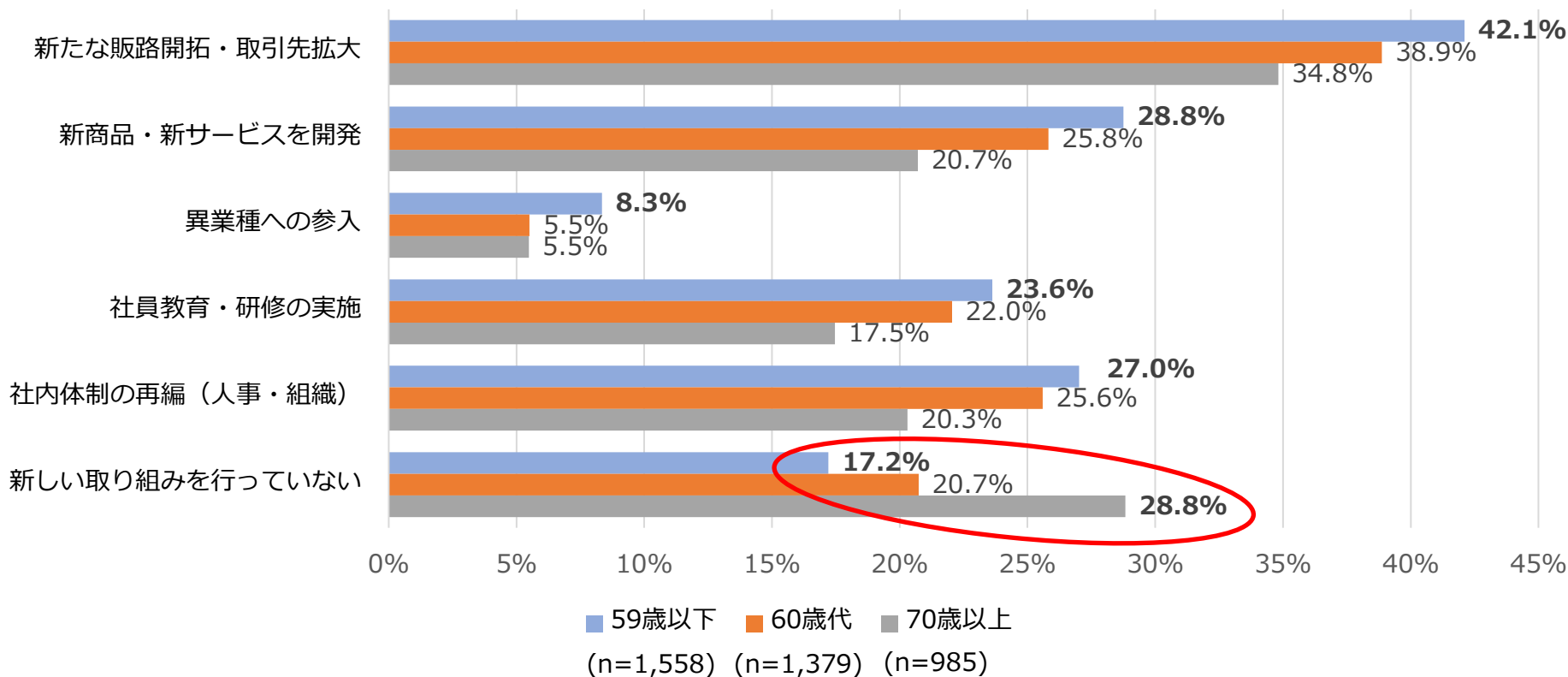


代表者年齢別のコロナ禍以降の新たな取り組み状況

- コロナ禍以降、**若い代表者ほど販路開拓等の新しい取り組みを行う傾向にある**一方、70歳以上の代表者はコロナ禍でも**「新たな取り組みを行っていない」**が約3割と、59歳以下に比べ、**10ポイント以上の差**がでている。
- 世代交代により若返りが図られた企業では、コロナ禍を乗り越え、自社のさらなる成長に向け、多様な取り組みに挑戦していることがうかがえる。

【代表者年齢別のコロナ禍以降における新たな取り組み】

※複数回答



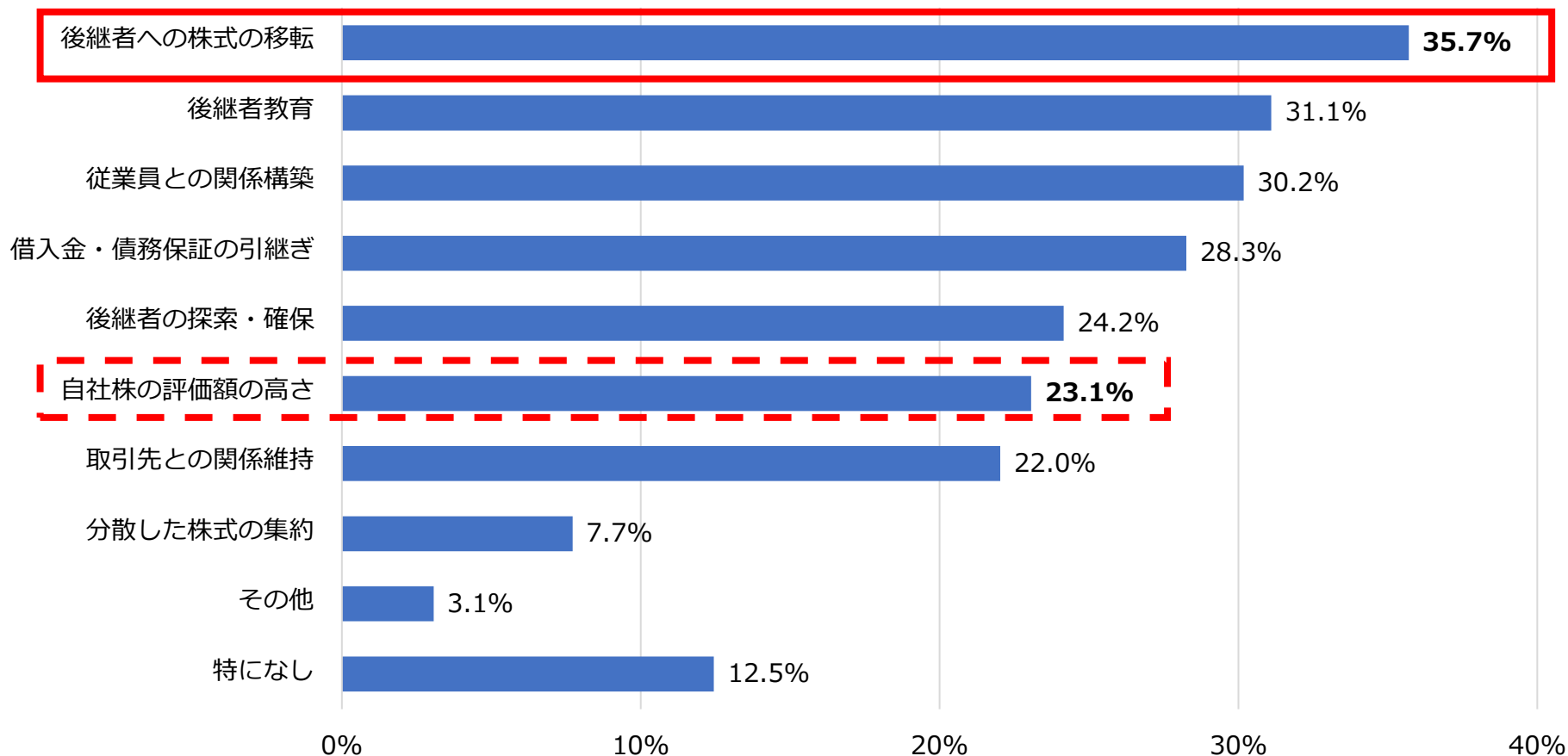
事業承継の障害・課題

- 事業承継にあたっての障害・課題は、「**後継者への株式の移転**」が**約4割と最多**。次いで、「後継者教育」が3割超となった。なお、株式移転にも関連する「**自社株の評価額の高さ**」を課題とする企業は2割強であった。

【事業承継の障害・課題】

※複数回答、上位3つまで

(n=3,871)



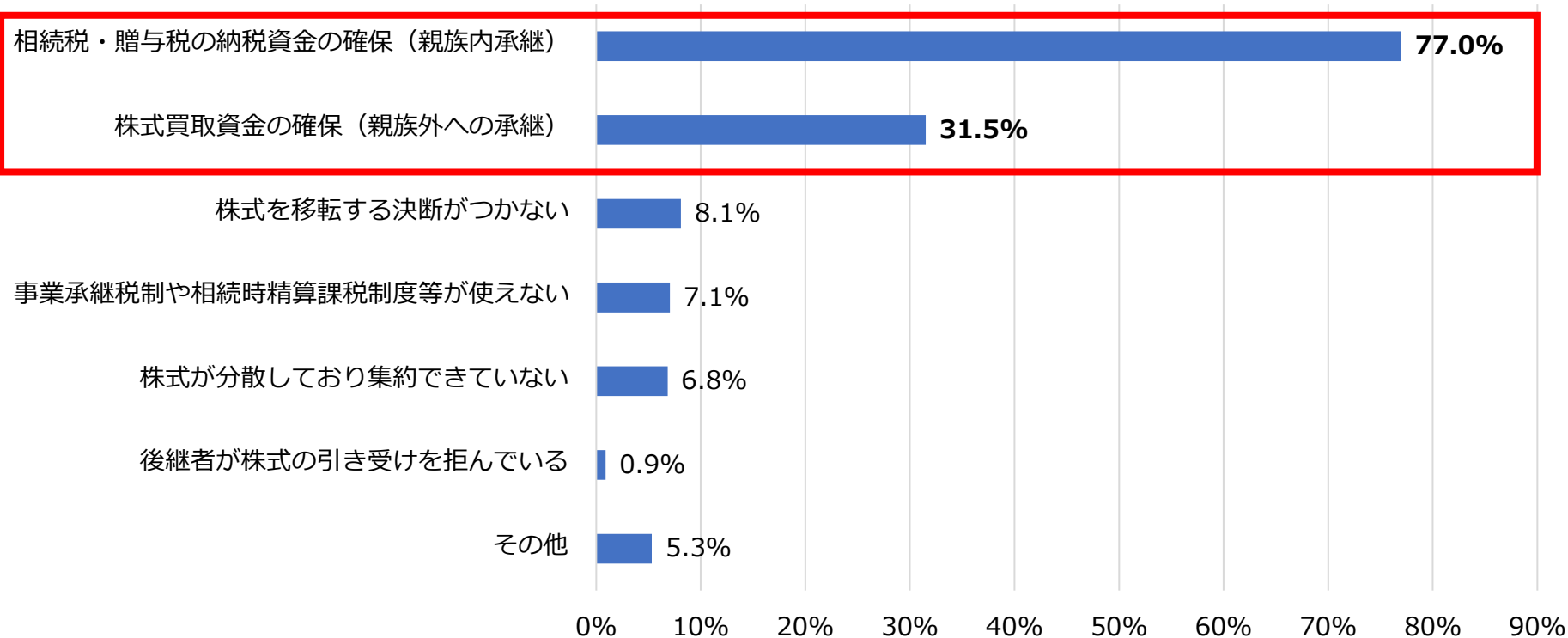
後継者への株式移転時の障害

- 事業承継の課題を「後継者への株式の移転」と回答した企業について、株式移転時の障害は、親族内承継時の「**相続税・贈与税の納税資金の確保**」が約8割にのぼる。また、自社従業員など親族外承継時の「**株式買取資金の確保**」が約3割となるなど、株式の移転においては、**後継者の資金面の負担がボトルネック**となっている。

【後継者への株式移転時の障害】

※複数回答

(n=1,333)

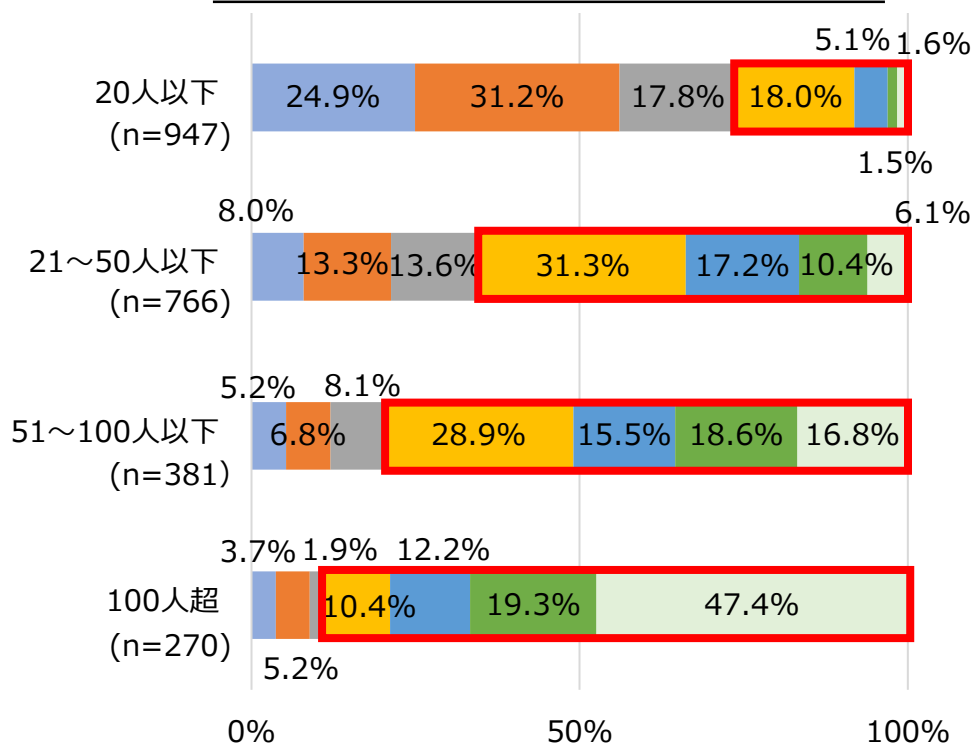


※事業承継の課題を「後継者への株式の移転」と回答した企業が対象

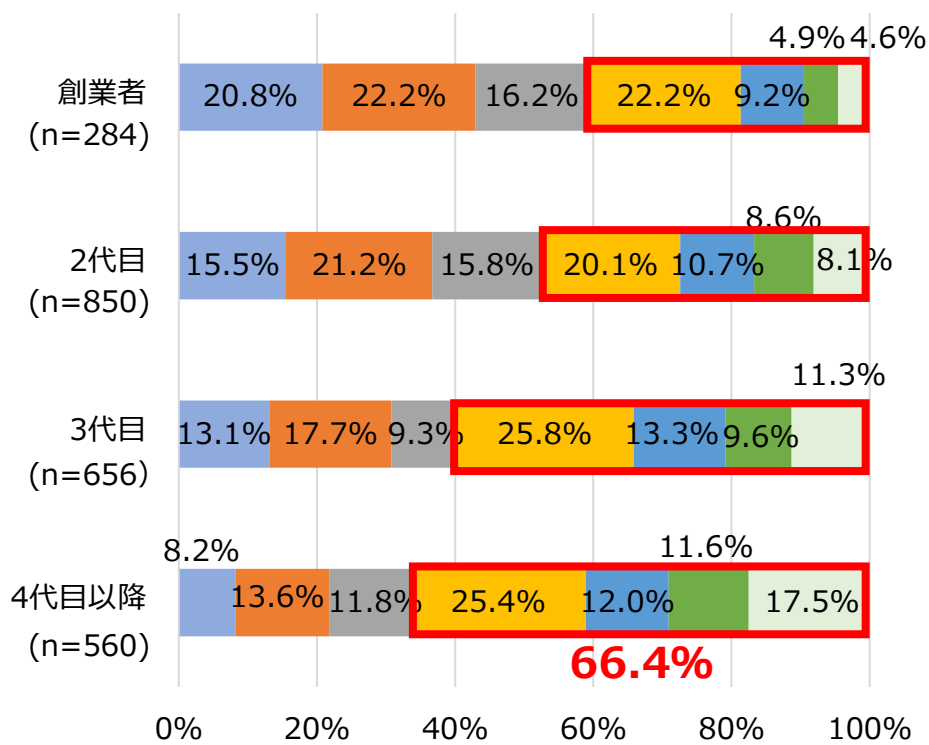
自社株式の評価額

- 従業員規模が大きいほど、株価は高くなる傾向。
- 経営者の代替わりの回数が多いほど後継者によって会社が持続的な成長を遂げ、それに応じて株価が高額になっており、**現経営者が4代目以降の企業のうち、株価1億円超は約7割**にのぼる。

【従業員規模別の自社株式評価額】



【“現代表者が何代目か”別の自社株式評価額】



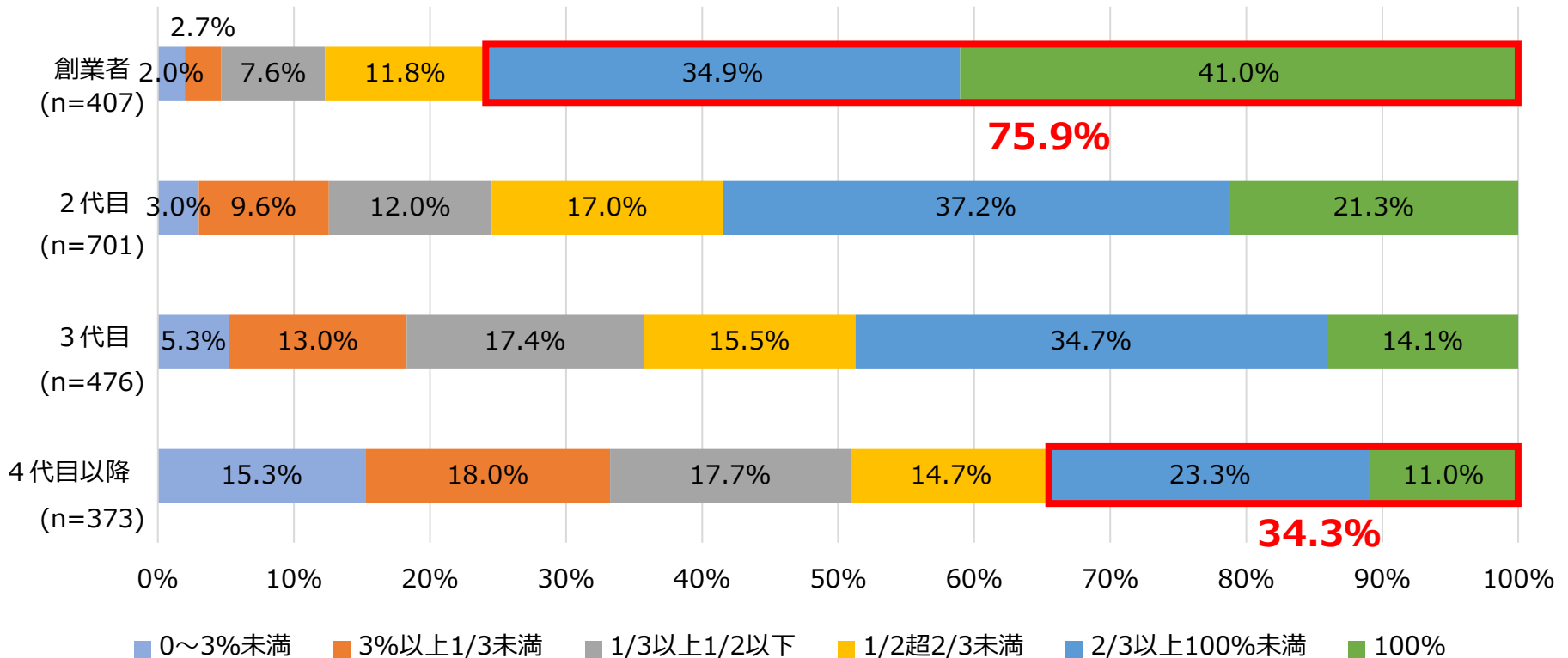
■ 1千万円以下 ■ 1千万円超5千万円以下 ■ 5千万円超1億円以下
 ■ 1億円超3億円以下 ■ 3億円超5億円以下 ■ 5億円超10億円以下
 ■ 10億円超

■ 1千万円以下 ■ 1千万円超5千万円以下 ■ 5千万円超1億円以下
 ■ 1億円超3億円以下 ■ 3億円超5億円以下 ■ 5億円超10億円以下
 ■ 10億円超

現代表表者・後継者における自社株式の保有割合

- 全株式に対する現代表表者および後継者が保有する自社株式の割合について、**創業者とその後継者は、約8割が全株式の2/3以上を保有**するのに対し、**4代目以降の現代表表者とその後継者は、約3割**にとどまる。
- 代替わりするたび、現代表表者とその後継者の株式保有割合は低下。事業承継のたびに株式がその他親族や従業員等に分散している状況がうかがえる。

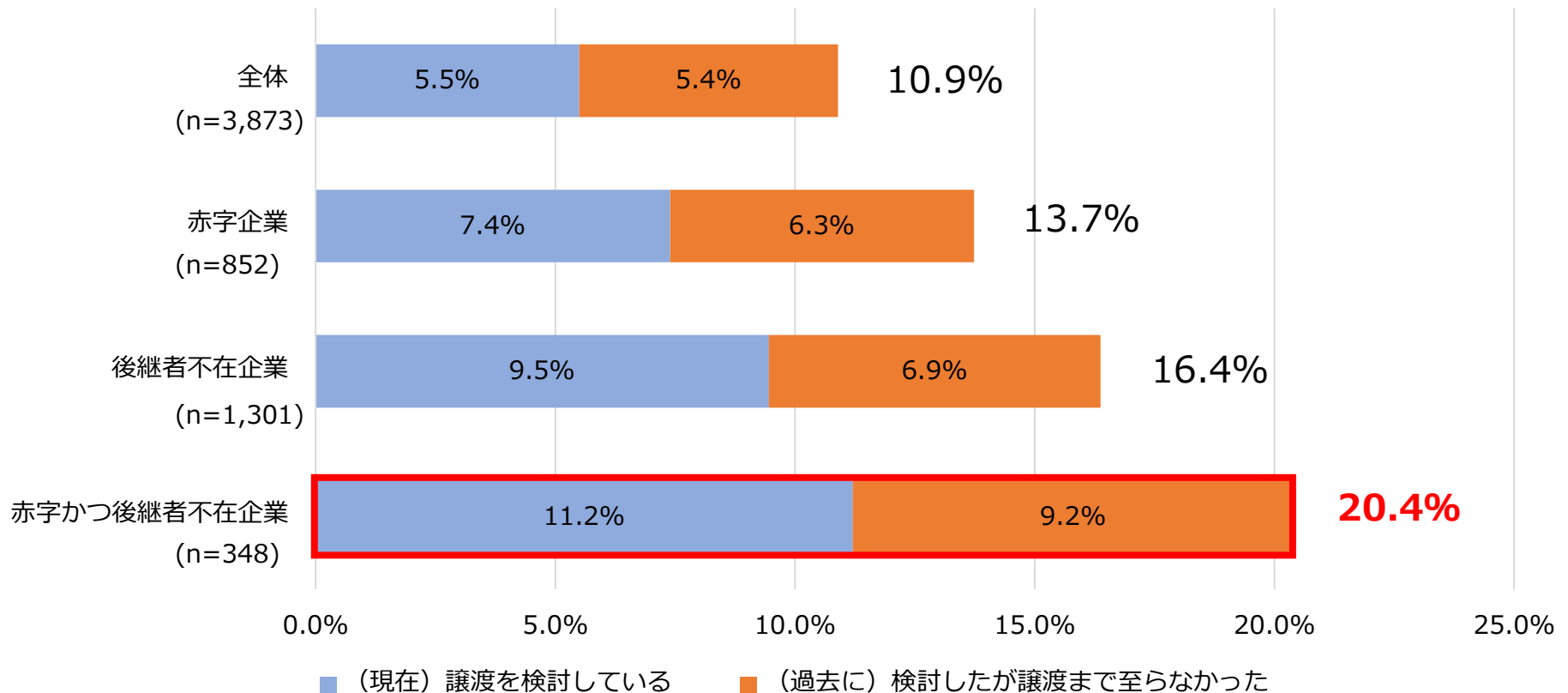
【現代表表者とその後継者における株式保有割合（“現代表表者が何代目か”別）】



事業承継の手段としてのM&A（譲渡・売却）

- 業績が悪い場合、M&A（譲渡・売却）を検討する割合が増える傾向にあり、**直近期利益が赤字かつ後継者が不在の企業の約2割が、事業承継の手段としてM&A（譲渡・売却）を検討している。**

【事業承継の手段としてのM&A（譲渡・売却）の検討状況】

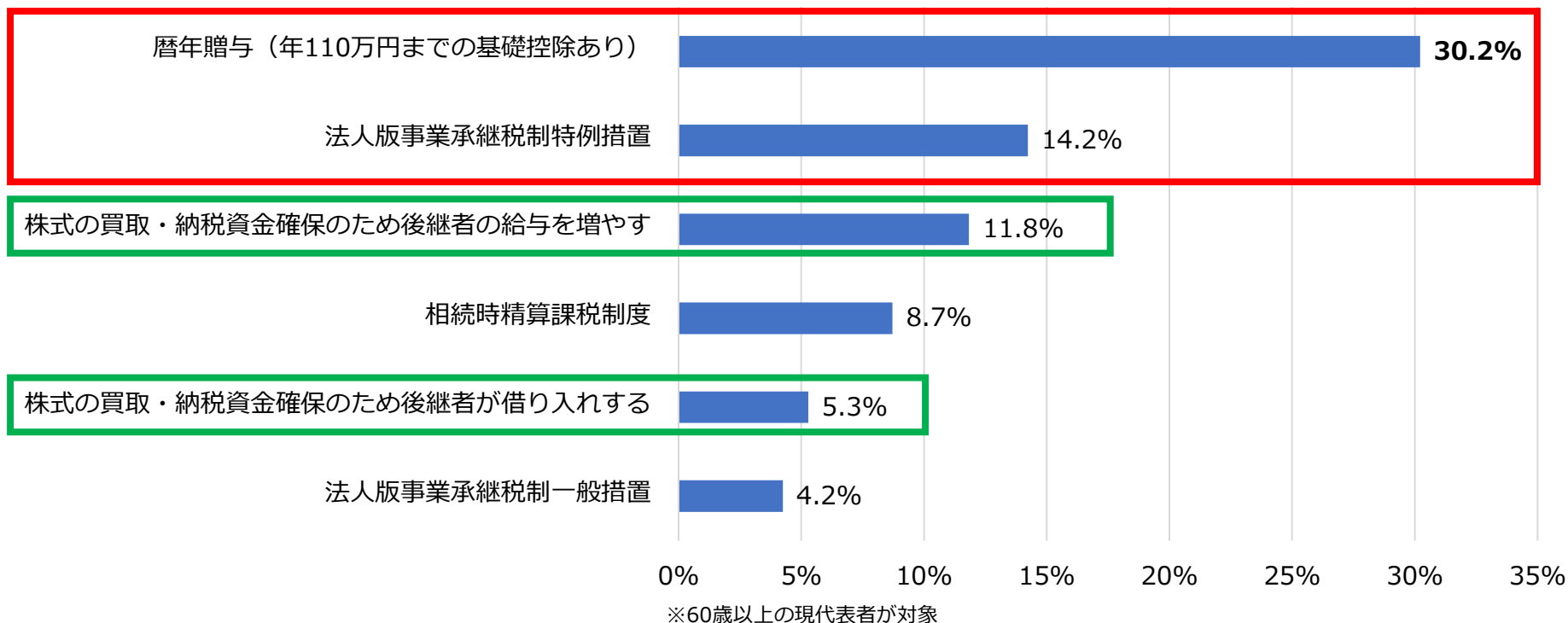


※「後継者不在企業」は、「後継者を決めていないが、事業は継続したい」「自分の代で廃業する予定」「M&A等で会社を譲渡する予定」と回答した企業

後継者への株式移転時に利用（検討）している税制

- 60歳以上の現代表者において、後継者（候補含む）への株式移転に際して、利用・検討している税制は「**暦年贈与**」が約**3割**と最も多く、2018年に抜本拡充された「法人版事業承継税制」が14.2%と続く。
- 一方、後継者の給与を増やしたり、後継者による借入の返済原資として株式の配当金を充てるなど、**後継者の株式買取・納税資金確保のために、会社にキャッシュアウトが発生しているケース**もうかがえる。

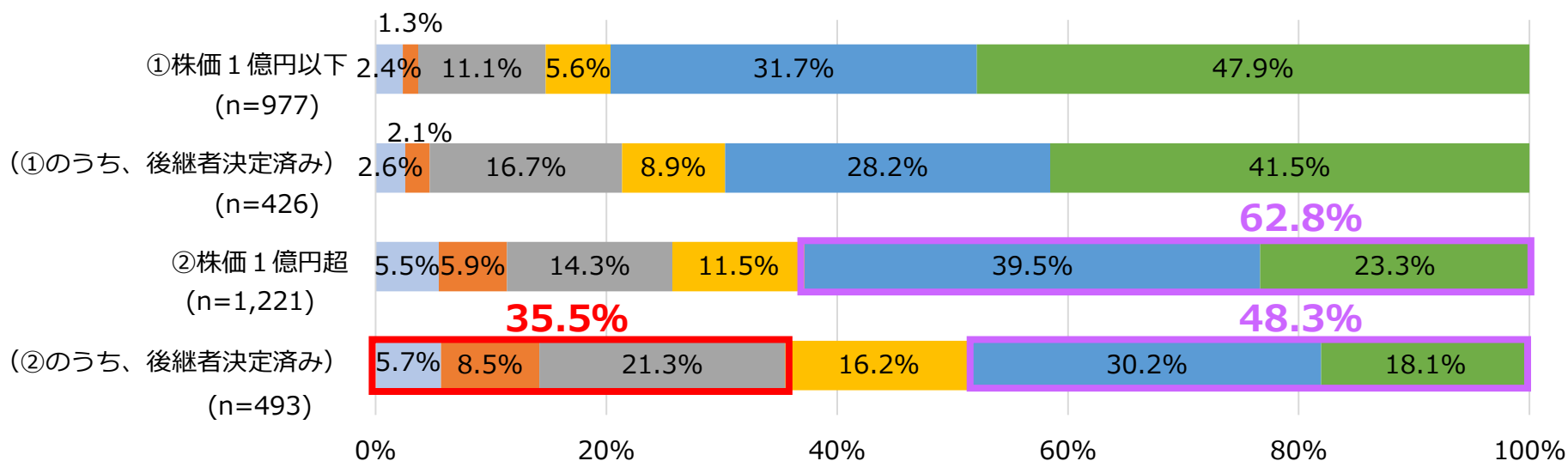
【株式移転時に利用・検討している税制】 ※複数回答 (n=2,214)



事業承継税制の利用・検討状況

- 事業承継税制特例措置について、利用するメリットがあると言われる自社株式評価額が1億円超の企業のうち、**既に後継者を決めている企業では、約4割が本制度を利用（検討中を含む）**している。
- 一方、約半数が「税制は知っているが、検討していない」「税制を知らない」と回答しており、顧問税理士や支援機関等を通じた**一層の制度周知や理解促進、活用に向けたアプローチが必要**。

【事業承継税制の利用・検討状況】



■ 特例承継計画を提出し、贈与税・相続税の納税猶予中
 ■ 特例承継計画の提出を検討中
 ■ 事業承継税制の内容を知っているが、検討していない

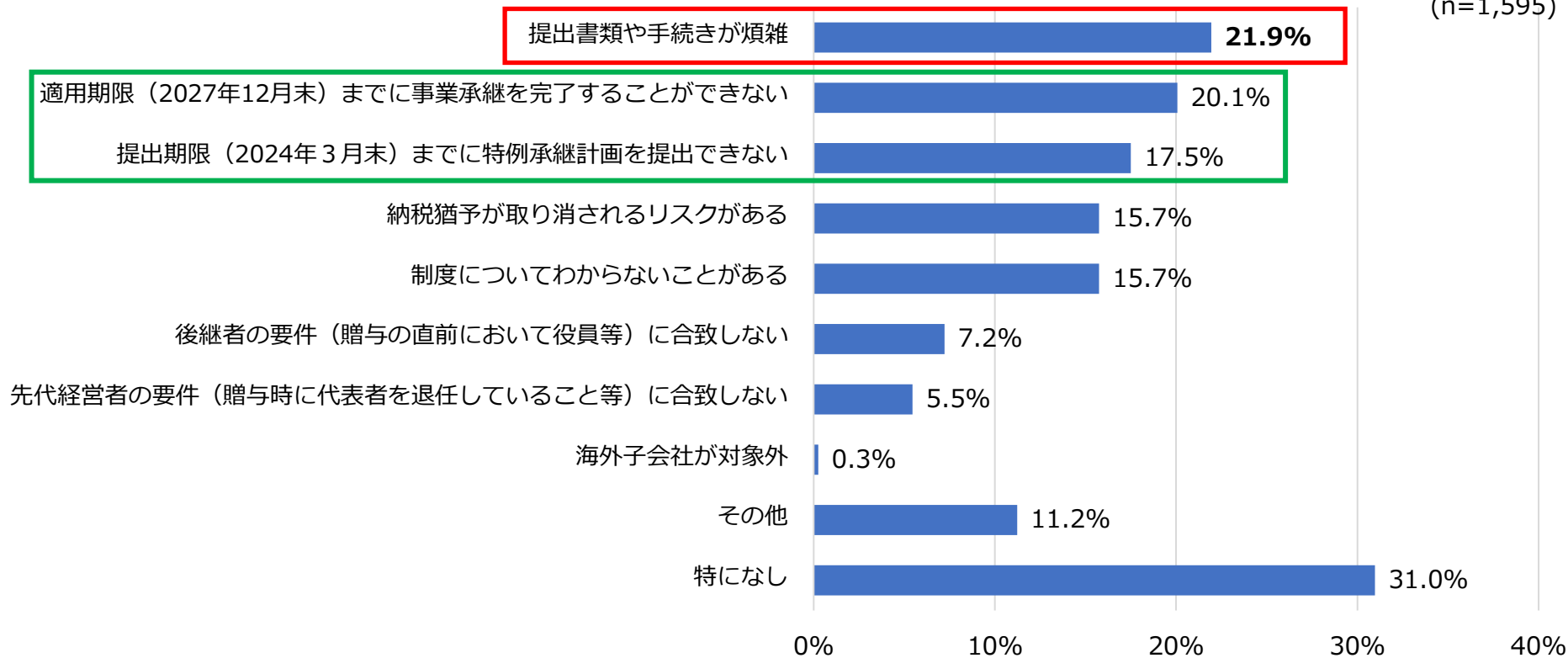
■ 特例承継計画を提出したが、猶予はまだ受けていない
 ■ 事業承継税制の利用を検討したが利用しないことにした
 ■ 事業承継税制を知らない

事業承継税制を利用するうえでの制度上の障壁

- 事業承継税制を利用するうえでの制度上の障壁は「**提出書類や手続きが煩雑**」が最多。また、適用期限（2027年12月末）や特例承継計画の提出期限（2024年3月末 ※調査時点。令和6年度税制改正で2026年3月末に延長）に間に合わないといった、自社の事業承継のタイミングとのズレを訴える声も多い。

【事業承継税制を利用するうえでの制度上の障壁】 ※複数回答、上位3つまで

(n=1,595)



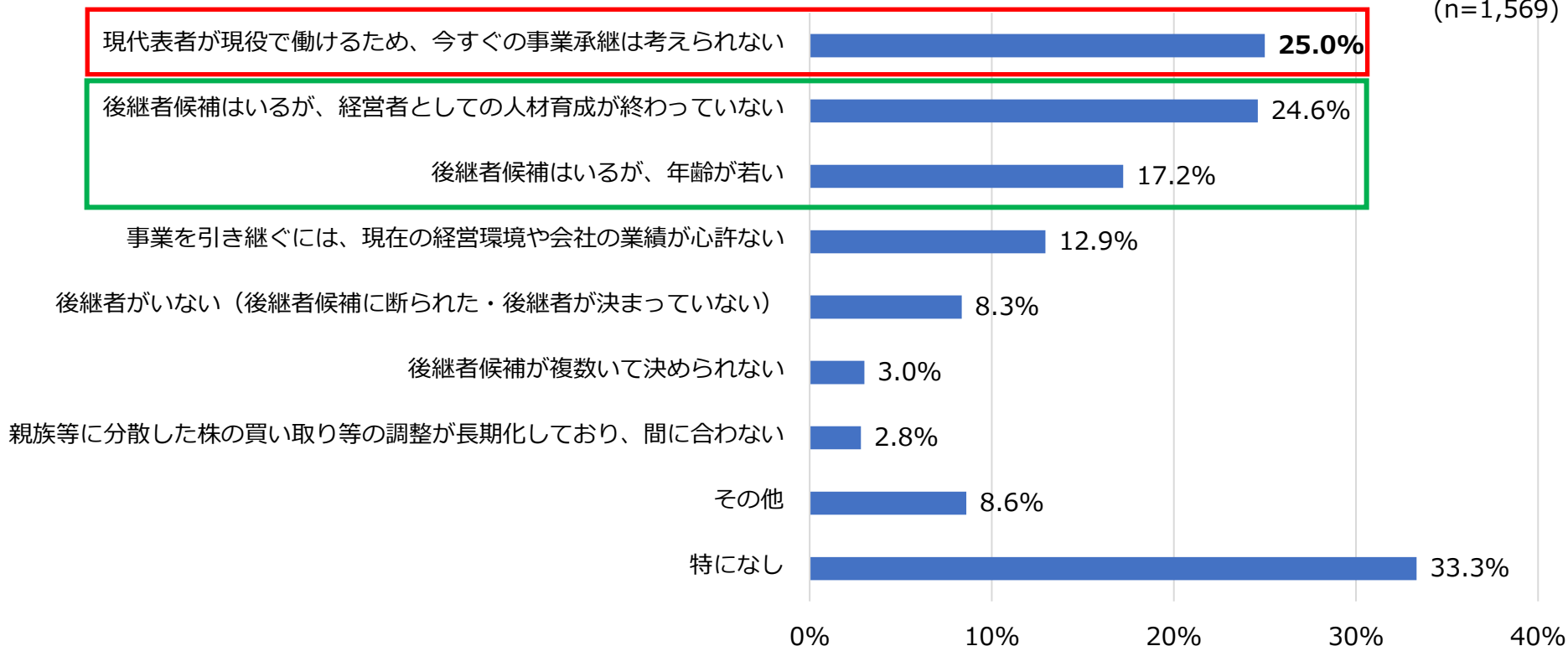
※事業承継税制について「特例承継計画を提出したが、猶予はまだ受けていない」「特例承継計画の提出を検討中」「事業承継税制の利用を検討したが利用しないことにした」「事業承継税制の内容を知っているが、検討していない」と回答した企業が対象

事業承継税制を利用するうえでの自社の障壁

- 事業承継税制を利用するうえでの自社の障壁は「**現代表者が現役で働けるため、今すぐの事業承継は考えられない**」が最多で、回答者の平均年齢は60.5歳。また、後継者候補はいるものの、人材育成の期間や年齢がまだ若いことが障壁となり、税制を活用できない企業も存在。

【事業承継税制を利用するうえでの自社の障壁】

※複数回答、上位3つまで
(n=1,569)

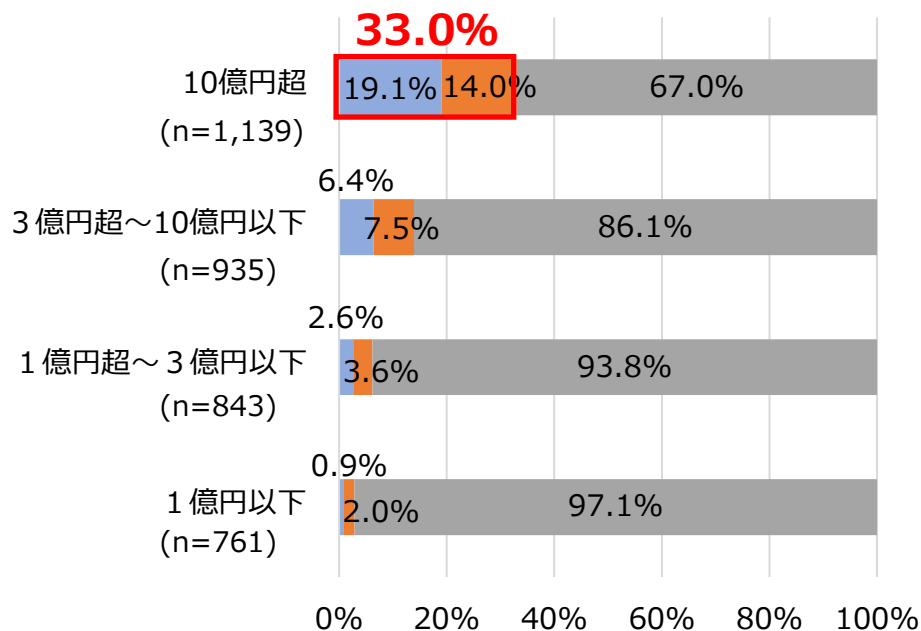


※事業承継税制について「特例承継計画を提出したが、猶予はまだ受けていない」「特例承継計画の提出を検討中」「事業承継税制の利用を検討したが利用しないことにした」「事業承継税制の内容を知っているが、検討していない」と回答した企業が対象

M&A (買収) の実施・検討状況

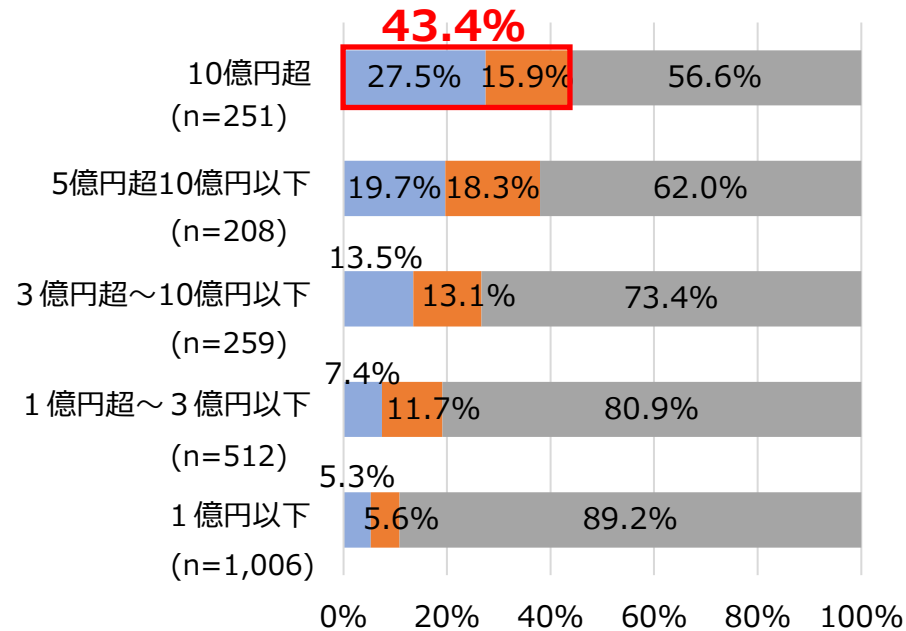
- 直近期の売上高別にM & A (買収) の実施・検討状況をみると、売上高10億円超の企業では、実施・検討したことがある企業は3割超にのぼる。
- 株価評価額別では、株価10億円超の企業のうちM & A (買収) を実施・検討したことがある企業は4割超となり、**地域の中核的な企業ほどM&A (買収) を積極的に行っている状況**が見受けられる。

【直近期売上高別M&Aの実施・検討状況】



■ 1回以上買収した
 ■ 検討したが買収まで至らなかった
 ■ 検討・実施していない

【株価評価額別M&Aの実施・検討状況】

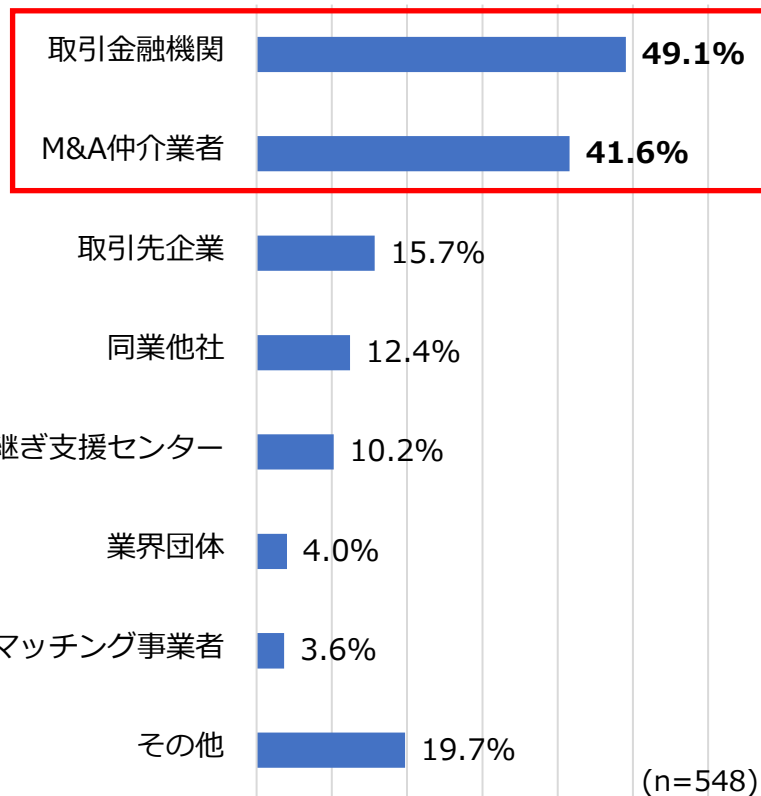


■ 1回以上買収した
 ■ 検討したが買収まで至らなかった
 ■ 検討・実施していない

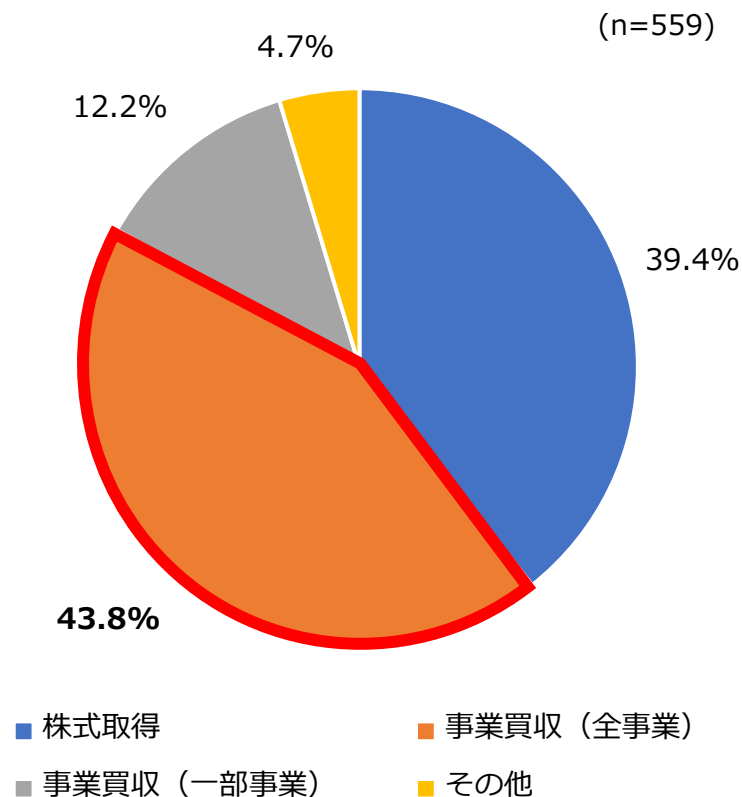
買収先を探す際の主な紹介者・相談相手、買収形態

- 買収先を探す際の主な紹介者・相談相手は、「取引金融機関」が約5割と最も多く、「M&A仲介業者」が約4割と続く。
- 検討・実施した買収形態は、「事業買収（全事業）」が4割超、「株式取得」も約4割にのぼる。

【買収先を探す際の主な紹介者・相談相手】 ※複数回答



【検討・実施した買収形態】



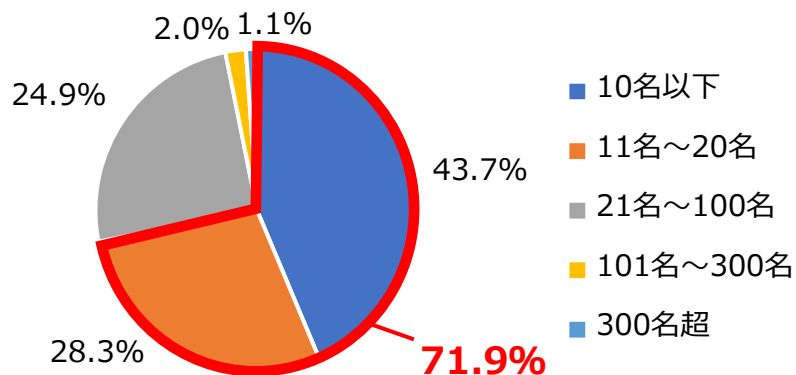
※複数回買収した場合は、直前の案件を回答

買収先の企業規模・業種・属性・地域

- 買収先は、後継者難が深刻化している小規模企業（従業員数20名以下）が7割を占める。業種は「同業種」が5割超と、**本業の事業拡大が中心**。
- 買収先の属性は「競合他社」が約3割となる一方、「販売先」「仕入先・外注先」も約3割と、**サプライチェーンの中での買収も一定数存在**。地域では「同一都道府県」が約4割となっている。

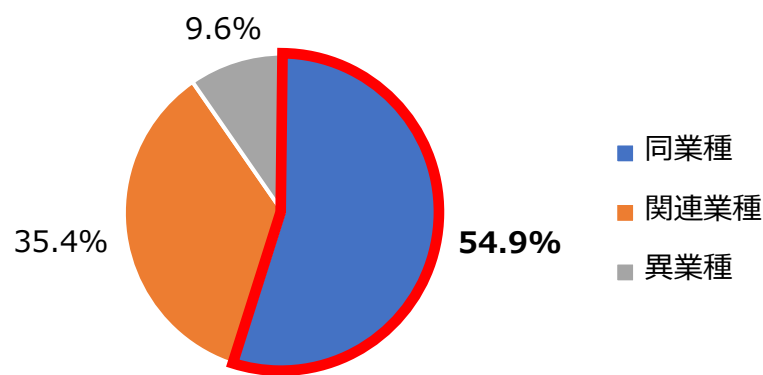
【買収先の企業規模】

(n=538)



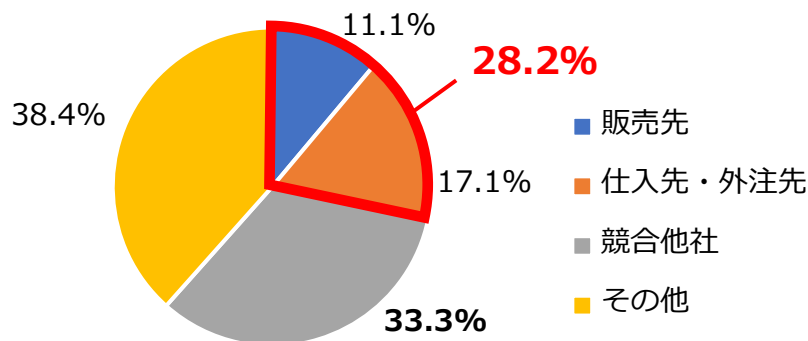
【買収先の業種】

(n=539)



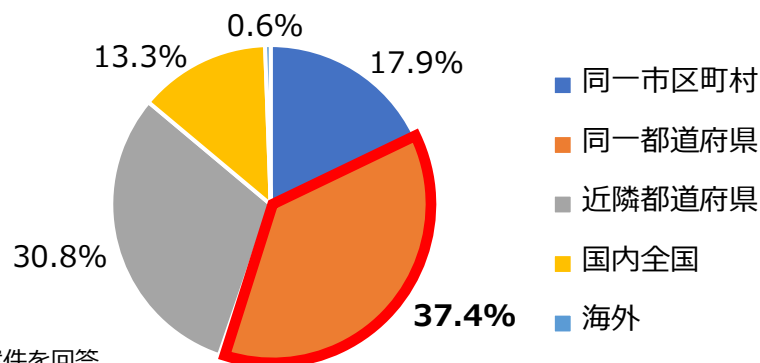
【買収先の属性】

(n=531)



【買収先の地域】

(n=532)

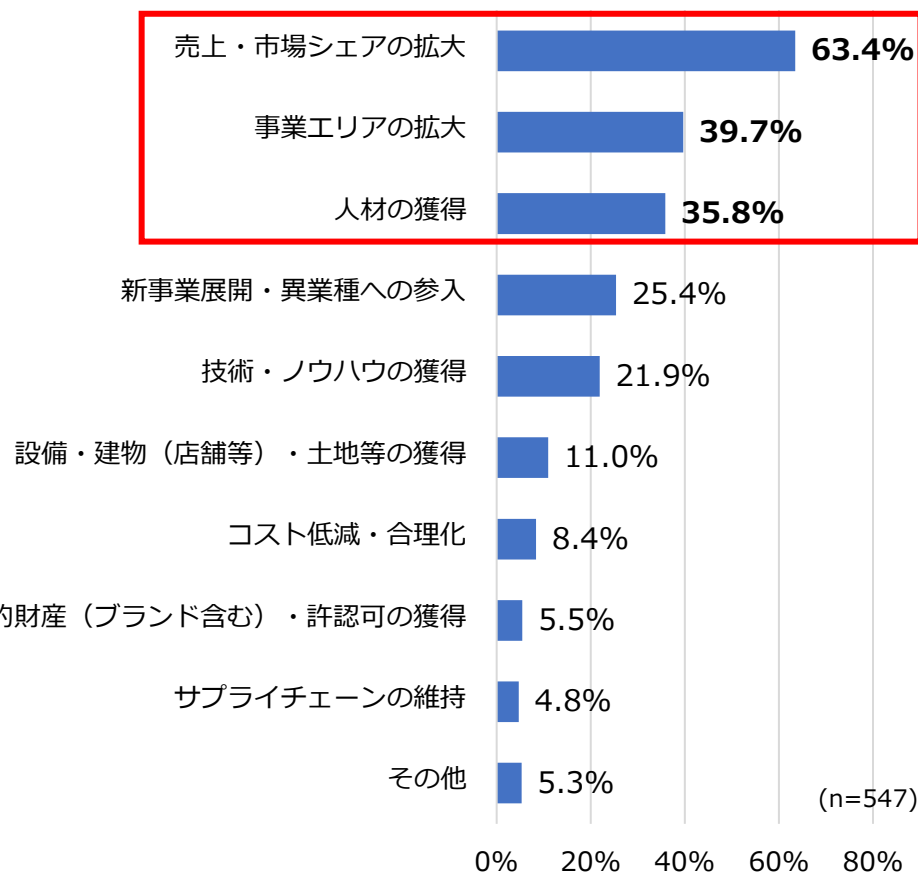


※複数回買収した場合は、直前の案件を回答

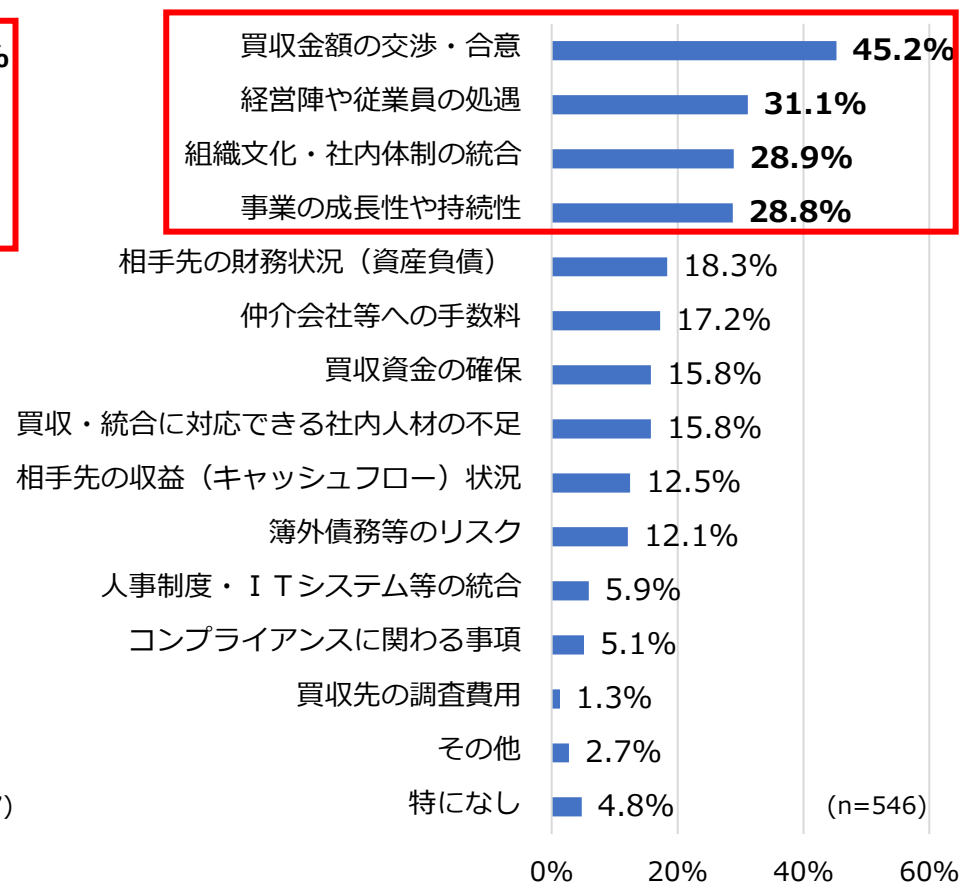
買収の目的・想定効果と課題

- 買収の目的や想定していた効果は「**売上・市場シェアの拡大**」が約6割、「**事業エリアの拡大**」「**人材の獲得**」が約4割と続く。
- 買収の課題は「**買収金額の交渉・合意**」が約半数、「**経営陣や従業員の処遇**」「**組織文化・社内体制の統合**」「**事業の成長性や持続性**」が続く。

【買収の目的・想定効果】 ※複数回答、上位3つまで



【買収の課題】 ※複数回答、上位3つまで

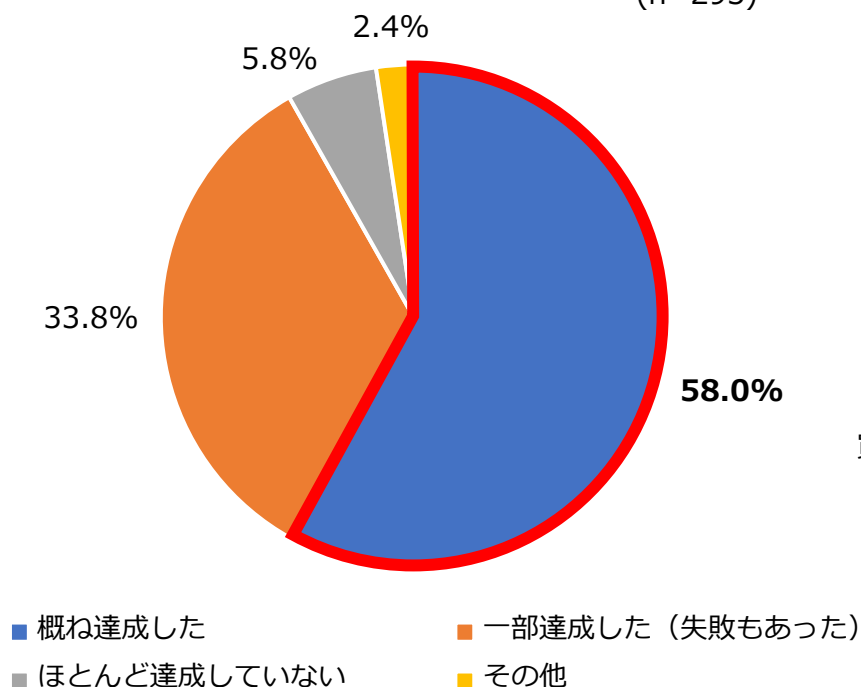


買収した目的・期待効果の達成度

- 買収した目的・期待効果の達成度は、「概ね達成した」が約6割を占める。近年、M&Aに係る支援体制や情報サービスが充実する中で、中小企業の事業拡大にM&Aが活用されている。
- 一方、目的・期待効果を達成できなかった理由としては、「相手先の経営・組織体制が脆弱だった」が3割超と最も多く、買収リスクも存在。

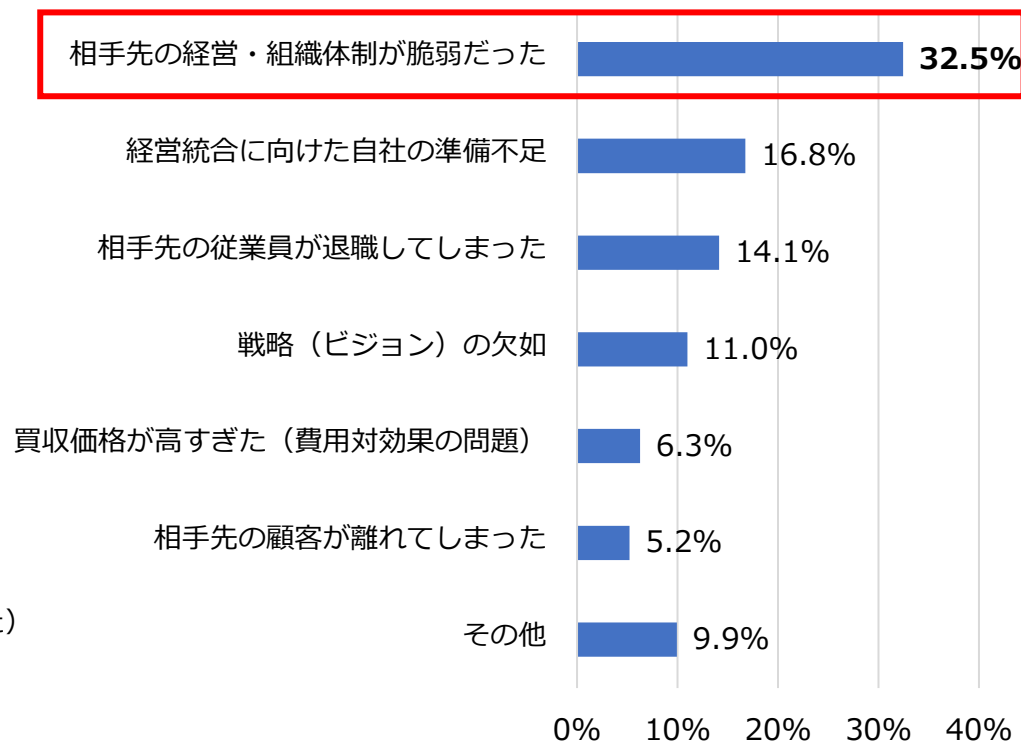
【買収目的・期待効果の達成度】

(n=293)



【達成できなかった理由】

※複数回答
(n=191)



※複数回買収した場合は、直前の案件を回答

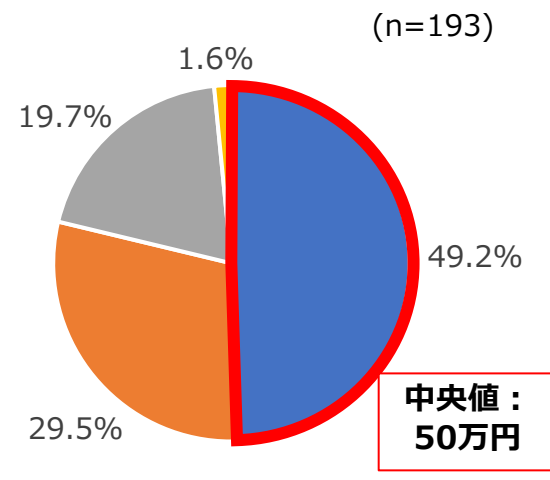
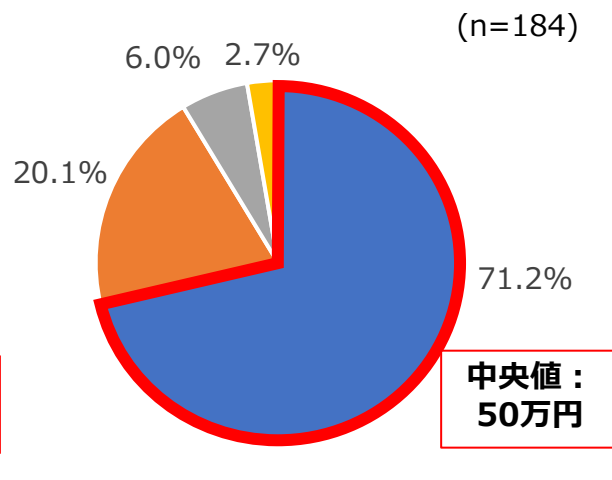
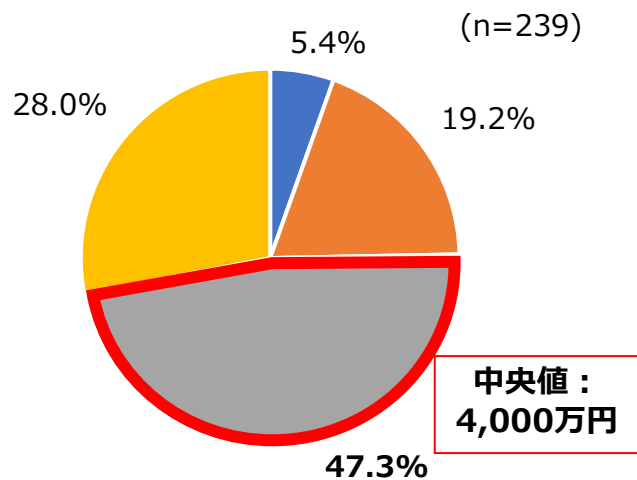
買収にかかった費用

- 買収にかかった費用について、買収価格は「1,000万円超 1億円以下」が約半数と最多。財務・法務等の調査費用（デューデリジェンス費用）は「100万円以下」が約7割、仲介手数料は「0円」が約半数となった。取引先や同業他社の紹介から買収に至った場合、仲介手数料が0円であることが多いものと推察される。
- 中央値は買収価格が4,000万円、調査費用が50万円、仲介手数料が50万円となった。

【買収価格（企業・事業価値）】

【財務・法務等の調査費用】

【仲介手数料】



- 100万円以下
- 100万円超1000万円以下
- 1000万円超1億円以下
- 1億円超

- 100万円以下
- 100万円超500万円以下
- 500万円超1000万円以下
- 1000万円超

- 0円
- 1000万円以下
- 1000万円超5000万円以下
- 5000万円超

 **日本商工会議所**